

eビジネスと商人道

野間口 隆 郎¹

要 旨

インターネット上のeビジネスの世界では、facebookに代表されるようなSNS（ソーシャルネットワークキングサービス）をベースとした「ソーシャルコマース」のビジネスモデルが登場している。それは消費者のコミュニケーションを促進し、「口コミ」による第三者評価による信頼や共感により他社と差別化していく戦略をとるものである。その戦略は社会的責任を果たすという理念に昇華されなければならない。なぜなら、自己の利益のためだけにそのビジネスが行われていることは、インターネットにより企業と同量の情報を手に入れた消費者にすぐに見透かされ、その建前的で表面的な「ソーシャル」の活用はすぐに「口コミ」によって「マーケット（ネット）上」に広まってしまふからである。本論ではビジネス上で信頼や共感を得るという戦略を「社会的責任を果たす」という理念にまで高めていく「商人道」から、これからのeビジネスを中心とする未来企業の経営戦略を検討する。

キーワード：近江商人、武士道、三方よし

1. はじめに

1.1 本論文の背景

江戸時代に日本全国に商圈を拡大した近江商人は買い手である「顧客」や「進出先の地域」について、どのような生活様式や価値観を持つか、どんな悩みをもっているかなどを人間関係の中で自然に把握し、つまりマーケットの人々の役に立つために商売をおこなってきた。また、自分自身でその買い手である人々の役に立つものを提供できない場合には、その便益を提供できる「売り手」を探してきた。それだけではない。それらの地域社会の顧客ネットワークである「世間」の中で、自己の利益のみを考えた利己的商売はすぐに知れ渡りその地域では商売が成り立たなかった。明治維新と同時に起こった産業革命による大規模生産、大規模販売は、商品を広範囲に、安価に、早く市場に供給するという意味で社会に非常に大きな利便性をもたらした。しかし一方で、需要と供給サイドは疎遠になり、買い手の顔を直接意識してその役に立つための商品を開発する、調達するよりは、マスとしてのマーケットとして需要を分析するというマーケティングに代わっていった。その距離を縮める取り組みとしてCPFR²、SPA³やCRM⁴などの取り組みがおこなわれて、流通革命が起こり、リレーションシップマー

¹ 名古屋商科大学経営学部教授

² Collaborative Planning Forecasting and Replenishment メーカーと小売店が在庫削減や欠品防止のために協力して需要予測を行い在庫補充する取り組み。

³ Specialty store retailer of Private label Apparel 製造から小売までを統合した販売業態。

⁴ Customer Relationship Management 詳細な顧客データベースを元に個々の顧客とのすべてのやり取りを一貫して管理し、リレーションシップマーケティングを実現する経営手法。

ケティング⁵に取り組むようになったと考えられる。社会の変革にはプラスの面とマイナスの面があるのは常であるが、マイナス面が大きくなるとそれを緩和する取り組みがなされるがそれは一時的な対処であるとも言える。CPFRやSPA、CRMは流通やマーケティングを大きく様変わりさせたといえるが、一時的な対処であるとも言える。今現在、それとは別の変化がインターネットという社会の片隅で起こっている。インターネット上のeビジネスの世界では、FaceBookに代表されるようなSNS（ソーシャルネットワークキングサービス）をベースとした「ソーシャルコマース」のビジネスモデルが登場している。それは消費者のコミュニケーションをSNS上で促進し、「口コミ」による第三者評価による信頼や共感により他社と差別化していく戦略をとるものである。ここではその戦略は社会的責任を果たすという理念に昇華されなければならない。なぜなら、自己の利益のためだけにビジネスを行なっているとすると、インターネットという史上最強の情報媒体の出現により企業と同量またはそれ以上の情報を手に入れた消費者に直ぐにその姿勢が直ぐに見透かされ、その建前的で表面的な「ソーシャル」の活用はすぐに「口コミ」によって「マーケット（ネット）上」に広まってしまう。また、将来最先端の企業は自らマーケティングを行わなくなる可能性がある。なぜなら消費者への押し付け感の強い広告によるマス・マーケティングは「口コミ」やYouTubeに代表されるインターネット上の動画サイト上のユーザー自らが作成するリアリティのある「お薦め動画」にその地位をとって代わられるかもしれない。アマゾンや楽天に代表されるインターネット上の商取引の急速な発展から「ソーシャルコマース」が今後のビジネスの主流となるとするならば、今後はeビジネスがそのビジネス上で信頼や共感を得るという戦略を「社会的責任を果たす」という経営理念にまで高めていく必要がある。それはどのような経営理念であるべきかを検討する必要がある。

1.2 本論文の目的

本論文では、いままでのマス・マーケティングにより企業は一方的に消費者を買い手とだけ捉えてきた戦略からの転換を迫られているということを前提に、新しい経営理念としての戦略の提案を試みる。そのため「近江商人」に代表される「商人道」から示唆を得ることを目的とする。その一つが近江商人に由来する経営戦略であり経営理念でもある「三方よし」である。「三方よし」は近年急速に高まってきたCSR（Corporate Social Responsibility: 企業の社会的責任）への注目から見直しがされている。「三方よし」は商取引においては、当事者の売り手と買い手だけでなく、その取引が社会全体の幸福につながるものでなければならないという意味での、「売り手よし」、「買い手よし」、「世間よし」ということを意味する。「売り手」は現代でいえばサプライヤーやベンダーである。また、「買い手」は顧客である。そして、近江商人は他国行商を行った商人であるため、この場合の「世間」はその他の商人の「株仲間」のような狭い「世間」ではなくまさに「社会」であった。そういう意味で、「近江商人」は現代的な「社会」に近い対象である「世間」に対して責任をもつべきという現代の「CSR」的な経営理念や経営戦略を持っていた。近江商人は現在の滋賀県、近江を発祥として、日本全国、遠くはベトナム、タイまでも進出した商人である。また、近年のeビジネスをみると「口コミ」により企業の商

⁵ マス・マーケティングとは違い、顧客一人ひとりを把握することにより顧客との良好な関係を維持し、顧客の強いロイヤリティを創り出すマーケティング。

品やサービスの評価をする消費者はマーケティングを実施しているとみることができる。そして、インターネット上の「オークション」や「逆オークション」は企業がモノやサービスの価格を決めるという常識を変え、消費者が「価格」を決めることである。つまり消費者がそのままマーケティングをおこなう「売り手」であると考えられる。江戸時代の近江商人の顧客は中央の産物の「買い手」でもあるが地方の産物の「売り手」でもあったと考えられる。インターネットという社会の片隅は、そのような近江商人の時代の構造に時計の針を戻したような現象が現れ始めているとみることができる。

本論文では「近江商人の三方よし」を含め「商人道」に関連する研究を概観する。その上で「商人道」を実践するeビジネスのケースから、その経営戦略と一体化した経営理念として「商人道」をeビジネスが取り入れる必要性を考察する。

2. 商人道研究のレビュー

2.1 「三方よし」と「商人道」

グローバル化と情報化が急速に進展する環境において、現代の企業は戦略や事業オペレーションのベースとなるバリューチェーンの見直しや組み替え、さらにはそうした企業戦略を前提にした組織体制や風土、あるいは人材ポートフォリオの再構築をつねに迫られている。近江商人も戦国末期から江戸時代初期の変革期に近江の地から出て「他国商い」によるグローバル化を積極的に行った。末永（2004）^[1]によると、近江商人の先進性や現代性は「天秤棒と星⁶」のCI（Corporate Identity）、「他国行商⁷」、「地方への技術導入と都市部での市場開拓」、「複式簿記」、「乗合商い⁸」によるプロジェクトファイナンス、「支店による多店舗展開」、「本支店制度」による抜擢人事、「資本・地域・業種の分散」によるリスクマネジメント、「在所上り制度⁹」による能力主義、「押し込め隠居制度¹⁰」によるコーポレートガバナンスなどであるとする。そして、当時の「他国行商」の「他国」は幕藩体制のもとでは、事実上の「外国」であり現代で考えるとグローバル化を推進したと言える。その近江商人が「他国行商」のために経営理念としたのが「三方よし」である。他国行商をおこなうためには、「三方よし」が戦略的に必要であった。近江商人の人格の倫理性が特に高かったために「三方よし」の経営理念を生み出したのではなく、戦略的にこのような経営理念を必要とし、実際に経営上の業績評価に活かしていたと考えられる。

社会心理学者の山岸（2008）^[2]は、統計数理研究所と共同で日本人2,000人とアメリカ人

⁶ 天秤棒を担いで行商から商売をはじめた時代と、朝は星を戴いて出かけ、夕べは星影を踏んで帰るという近江商人の商いの勤勉さを原点を象徴する商標が多い。

⁷ 地元の近江を活動の場とするのではなく、近江国外で活躍し、原材料（地方物産）の移入と完成品（上方商品）の移出を手がけ、近江国外で活躍することを「他国行商」といった。

⁸ 多店舗展開による特産品の流通や醸造業などの多大な資本を必要とする事業を展開していくには相当の資金を調達しなければならないため、資金調達の方法として考え出されたのが「乗合商い」とよばれる合資形態による共同出資である。

⁹ 近江商人の人事制度は、年功序列ではなく、能力主義の抜擢人事である。それは在所、すなわち故郷の近江へ帰省した回数と店内での昇進が相互に関連づけられた「在所登り制度」であった。

¹⁰ 当主に家産を危うくするような不徳の行為があった場合は、親類や後見人が協議の上で強制隠居させることができた。これは家訓に規定されている正当な処分であった。

1,600人を対象に質問紙調査により人間の利他性についての研究を行った。その成果によると、日本人よりもアメリカ人の方が他者一般への信頼感が強いことを、人間の利他性についての科学的な研究から実証している。その成果を現代の日本社会が直面する問題にあてはめてみたときに問題が見えてくるとする。その結果見えてきたのは、現代の日本社会が直面している倫理の喪失とは、実は、商人道の倫理の根底にある「情けは人のためならず」のしくみの喪失の問題だとする。倫理的な行動、あるいは利他的な行動は、それを支える社会的なしくみがなくなってしまうと、維持することは困難です。たとえ他人に親切にしても、それが自分の利益につながらないのであれば、誰も利他的に行動しなくなってしまうとする。そして、利他的行動の原理である「情けは人のためならず」は、無私の心と称揚する武士道的な倫理観とは相容れないとする。そして「モラルに従った行動をすれば、結局は自分の利益になるのだよ」という利益の相互性を強調する商人道こそが、人間の利他性を支える社会のしくみを作ることができるとする。その上で、これに対して、武士道とは人間性にもとづかない、いわば理性による倫理行動を追求するモラルの体系であり、そうしたモラルを強制することで社会を維持していくのは、たとえ不可能ではないにしても、極めて大きな心理的なコストや経済的なコストを必要とするという。つまり、商人道のエッセンスというべき「情けは人のためならず」ということわざは、他人に親切にするのはそれが究極的には自分のトクになるのだという教えであって、武士道からすれば、あまりにも功利主義的で打算的であって、下等の思想ということになる。しかし、こうした商人道の教えは現実に根ざしたものであるがゆえに、誰もが納得しやすいものであるため、わざわざ「お説教」せずとも理解させることは可能である。そして自分に利益があることから、誰もが実践してみようとするものであると山岸は主張している。

ジェイコブズ (2003)¹¹ は古今東西の道德律を調べていく中で、人類には二種類のモラルの体系があるという。それは「市場の倫理」と「統治の倫理」である。市場の倫理は「商人道」であり、統治の倫理は「武士道」と理解できる。その上で、統治の倫理（武士道）では最も重要なのは集団を構成しているメンバーの結束であり、集団内部の秩序を維持することだとする。そして「規律厳守」「位階尊重」「忠実たれ」というモラルが生まれるとする。集団の維持を最優先にするためには「伝統堅持」を優先し、目上の人間の命令は絶対視すると言う。さらに外部の「敵」から集団を守るためには「勇敢であれ」「剛毅たれ」「排他的であれ」という道德律が必要になってくるとする。またその敵を排除することに躊躇しないようにするには「復讐せよ」という道德律も大事になってくるとする。また、自分の属する集団を守るために命を失っても惜しくないと思える（「名誉を尊べ」）ことも求められるとする。そして自分の属している集団を守るためであれば、「目的のためには欺け（嘘をつけ）」¹¹とされる。それに対し、市場の倫理（商人道）は「他人や外国人とも気やすく協力せよ」という精神であるとする。また他者との協力関係を築くためには「正直たれ」「契約尊重」「勤勉たれ」「楽観せよ」という道德律は必要不可欠である。また、見知らぬ人たちと協力関係のネットワークを拡げていくには、他者との競争を歓迎し、つねに自己変革する勇気を持たなければならない。そこでは「競争せよ」「創意工夫の発揮」「新奇・発明を取り入れよ」という考え方が発達するとする。つま

¹¹ 武士道精神の武士が自分の所属する集団（うち）への忠誠から、社会（そと）に「嘘」をつくの典型的な例は、どんな機械でも必ず故障を起こすことがあり得ると知りながら、絶対に安全であると「嘘」をついていた原子力村の住人である。

り、「統治の倫理」においては口先では「お客様が大事」「正直が一番」と言いながらも、ホンネの部分では、自分たち組織を守るためには客を騙しても許されると考えたり、儲けのためならば偽物も売って許されると考えたりすることになる。一方、「市場の倫理」ではそのようなホンネと建前を使っていることがお客に分かれれば、その商人はたちまち信用を失ってしまうことになるため、そのような行動をとる倫理は戦略的にとりにくいとす。そして、以下の表1はジェイコブスが武士道と商人道の道徳律を比較検討した表となる。

表1 市場の論理と統治の論理（商人道と武士道）

【市場の論理】（商人道）	【統治の論理】（武士道）
暴力を閉め出せ	取引を避けよ
自発的に合意せよ	勇敢であれ
正直たれ	規律遵守
他人や外国人とも気やすく協力せよ	伝統堅持
競争せよ	位階尊重
契約尊重	忠実たれ
創意工夫の発揮	復讐せよ
新奇・発明を取り入れよ	目的のためには欺け
効率を高めよ	余暇を豊かに使え
快適と便利さの向上	見栄を張れ
目的のために異説を唱えよ	気前よく施せ
生産的目的に投資せよ	排他的であれ
勤勉たれ	剛毅たれ
節儉たれ	運命甘受
楽観せよ	名誉を尊べ

また、「三方よし」の「売り手」と「買い手」は「サプライヤー」と「カスタマー」であることは理解しやすい。しかし「世間」は現在、経営学や社会学などの社会科学では使われていない概念であり、理解しにくい。そのため「世間よし」の「世間」の定義をみる必要がある。「世間」に関する研究を見てみると、日本や東アジアにおける「世間」は欧米の近代社会の「社会」とは異なるという研究がある。阿部（2002）^[4]は、日本の世間は欧米の近代的な「社会」とは異なり、世間の人々というときは、自分と関係がある。利害関係を持っている、そういう人間であり、今後利害関係を持つであろう人も含めた人間の集団の全体をいうとする。しかし、末永（2004）^[1]によると近江商人は全国に進出していた地域で社会的責任を果たしていたとする。たとえば飢饉の年には出店設置先や本宅所在地で相応に施米施金をおこない、窮民の救済にあたったという。たとえば、中井源左衛門家の仙台店では、天保の飢饉に際して窮民救済のために750両の施金と米350俵を施米し、流行病治療の引札（ちらし）を配っている。同じ天保の飢饉時に地元窮民のために、愛知郡日枝村の二代目藤野四郎兵衛は支店の出先地である松前では米穀の施与や原価販売をおこなう一方、本店所在地でも住宅の改築と寺院仏堂の修築工事を行う飢餓普請をおこなったという。これらの事例から日本において近江商人の「三方よし」の「世間」は「社会」と同等の概念であると考えられるとする。近江商人は日本ではじめて「社会」に近い概念として「世間」を考えた商人であったかもしれないと言える。

2.2 商人道研究レビューのまとめ

これらの研究からソーシャルコマースが将来主流になる可能性からeビジネスを考えてみた場合に、自己のみの利益ではなく、より自社の利益や持続的成長のため戦略的に利他的な行動を動機づける「三方よし（売り手よし、買い手よし、世間よし）」を参考にした経営理念を取り入れるべきでないかと言えるのではないだろうか。では、現代においてすでに「三方よし」を念頭においた企業活動にはどのようなものがあるか次章においてケースで見てみたいと考える。

3. 現代の「三方よし」実践企業

本章では「三方よし」を企業の経営理念として戦略的に採用することを提案するために、企業活動のケースをみることにする。

3.1 グーグル

現在のインターネットトップ企業の1つであるグーグルは、そのHP^[5]において「ユーザーに焦点を絞れば、他のものはみな後からついてくる」としてユーザーの利便性を第一に考えているとする。新しいウェブブラウザを開発するときも、トップページの外観に手を加えるときも、Google内部の目標や収益ではなく、ユーザーを最も重視しているとする。そして、金銭と引き換えに検索結果の順位を操作することは一切ないとし、広告は、広告であることを明記したうえで、関連性の高い情報を邪魔にならない形で提示するという。その信頼を損なって短期的に収益が増加しても意味がないとする。これは「買い手よし」であると考えられる。そして、派手な広告でなくても効果はあげられるとして、閲覧しているユーザーに関連性のあるテキスト広告の方が、ランダムに掲載される広告よりずっとクリック率が高いため効果が高いとする。そして、企業の規模には関係なく、あらゆる広告主がこのターゲットを絞った広告を利用できるとしている。これは「売り手よし」である。そして、グーグルの検索インターフェースは130を超える言語で利用できるとし、さらにグーグルでは、その他のアプリケーションやサービスについても、できるだけ多くの言語と利用しやすいフォーマットで提供することを目標としているとする。グーグルの翻訳ツールを使用すれば、自分の知らない言語で書かれた地球の反対側のコンテンツも読むことができる。こうしたツールやボランティア翻訳者の力を借りて、世界中のさまざまな国や地域に対し、サービスの多様性と品質を大幅に向上させているとする。これは「世間よし」と考えることができる。つまり、グーグルは「買い手よし」「売り手よし」「世間よし」という3つの相反する目標への対応によりイノベーションを成し遂げているとみることができる。

3.2 Amazon.com

Amazon.comの理念「10の事実」^[6]によると、2000年に業界でも有数のeコマースプラットフォームを他の小売業者や個人の売り手に提供し始めた。今や大手の小売業者が、Amazon.comが提供するサービスを用いて、販売促進、カスタマーサービス、受注処理など、すみずみまでカバーするeコマースの力を活用している。また、新商品の付加的な販売チャネルとしてAmazon.comを利用するマーチャントもあり、Amazon.comのサイト全体にわたり様々な

小売業者の商品提供が可能となりました。さらに、独立系のソフトウェアデベロッパーも、Amazon Webサービスを利用してAmazon.comのお客様と売り手の要求に応える収益性の高いアプリケーションとサービスを構築することにより、プラットフォームの価値を創造している。Amazon.comは新しいテクノロジーを生み出し、世界中の買い手と売り手の生活をより良くするために成長し続けていくとする。そしてそのテクノロジーの進歩はAmazon.comの急速な発展を促し、より多くの商品をより便利に、さらに低価格でお客様に提供することを可能にしている。お客様用にカスタマイズされたショッピング体験、「なか見！ 検索」機能による本の検索、「1-Click® Shopping」を使った簡単な支払い、またリストマニアやほしい物リストといった、お客様のショッピングをサポートするコミュニティ機能などを提供している。つまり商品・サービスの提供により「買い手よし」「売り手よし」の価値提供だけでなく、独立系ソフトウェアデベロッパーに開発環境を利用させる社会的貢献の「世間よし」により自らの価値も高めているとする。

3.3 星野リゾート

星野リゾートは、「軽井沢の星野温泉」から脱却して、リゾート・旅館経営における「運営の達人」として全国的な地位を確立している。その実績は、顧客、機関投資家、同業である旅館業界からも評価されている。そして、リゾナーレ、アルツ、トマムと破綻したリゾート再生に手をのばし、その後ゴールドマン・サックスと提携して、いづみ荘、白銀屋、そして有楽と一連の老舗旅館の事業再生を実施してきた。その事業再生では、自らの「リゾート運営の達人」の定義として「顧客満足度」、「経常利益率15%」、そして「エコロジカルポイント」という3つの軸を設定している。この3つの軸について星野リゾートの星野佳路社長は、「環境適応度をビジョンの数値目標に設定したのは、歴史観や軽井沢での歴史だけでなく、リゾート開発が環境破壊と映りやすい状況においては、環境対応が運営会社の競争優位性となると判断したからだ」とする。そして「一番困難なのは満足度と利益率の両立です」と言う。「創意工夫を繰り返すことで両立のしくみを築くことで競争優位性を確立できないかと期待しているとする。この追求のプロセスで日本の宿泊業の問題は生産性の低さであると認識しました。効率をあげることは当然と思われるかもしれませんが、再生の現場では想像以上に組織内に反発が生まれます。顧客への思いが強い現場スタッフであるほど“効率化”という名の変革には納得できないところがある。生産性をあげる努力の継続というとサービス業ではつまらない仕事と思えるうが、日本の製造業ではこのことを淡々としてきたから世界のトップクラスになったのではないのでしょうか。サービス業はこれからだと思います。」と言う。この3つの軸は「三方よし」である。「経常利益」は一見自社の利益のように思われるが、リゾート運営を行い、所有を行わない星野リゾートでは、利益確保は売り手である所有者の利益をはかる「売り手よし」である。これは当たり前のようなものが、バブル経済時代に所有する土地の含み益に頼り、リゾート自体の経営は赤字の方が法人税を払わなくてよいという経営をしてきたリゾート業界では非常識である。バブル崩壊で危機に陥った今までのリゾート経営者にはない経営戦略である。「売り手」であるリゾート所有者が抱える不良債権を返済することを念頭においた指標であるといえる。また、「顧客満足度」が「買い手よし」であることは言うまでもない。そして、

「エコロジカルポイント¹²」は「世間よし」である^[7]。

これらの経営理念・経営指標は星野佳路社長の倫理観からきたものではなく。自社の利益や持続的成長を追求する経営戦略から考えられていることがこのケースから読み取れる。

3.4 自動車メーカー A 社の新車開発における原価企画

自動車メーカーの A 社では、経営戦略上最も重要な新製品開発において、ターゲットとする顧客に受け入れることができる販売価格を決め、その価格における顧客の満足度の過剰・不足のない仕様と品質を測定して原価企画を行い、目標となる利益を確保し目標とする製造コストを決めている。その目標となる顧客満足度による仕様と品質、コストは各部品別に割り振られる。つまり、それが各系列サプライヤーのコストダウン要求や仕様と品質の向上要求となる。サプライヤーはメーカー側の要求を満たすことが長期的な取引につながるため、根拠のない無理なコストや仕様と品質で部品を供給しようとして長期的には何らかの事故を起こしてしまう可能性がある。そのため A 社では原価企画目標達成の内容については妥当性のある理由をサプライヤーに求めている。つまり、妥当性のある理由がなければ品質事故により顧客の安全が脅かされる可能性があるからである。また、理由のはっきりしたコストで適切な仕様と品質の部品製造ができなければ、サプライヤーと一緒に現場での改善を実施するという。サプライヤーが一時的に利益を削ってのコストダウンや仕様や品質向上は長続きせず、いつか事故などの問題を発生させることになる。サプライヤーの利益を確保できるコスト構造を作り原価企画を達成する必要があるという。そして、これらの活動が A 社の競争力の源泉の一つであるという。

このケースも、サプライヤーである「売り手」にとり「売り手よし」であり、顧客は購入できる価格で希望する水準で製品が購入できる「買い手よし」であり、製品事故など社会問題が起こらない「世間よし」の「三方よし」のケースであると言える。

3.5 東北コットンプロジェクト

東北コットンプロジェクトは、東日本大震災からの復興を目指し、「農業再生」「雇用創出」「新産業」を目的に被災した農地での綿（コットン）の生産を開始している。綿花は塩分のある土壌でも生育し、土壌の塩分を吸収するため、海水で汚染された農地を復旧できるという。そして3年で塩分濃度を元の状態にすることを目指しているという。被災地の農業生産者が栽培し綿をアパレル関連企業が紡績・商品化・販売を行うことで復興を支援する共同プロジェクトである。原料である綿の栽培から綿製品の販売までの一連の工程をプロジェクト参加各社が「東北コットンプロジェクト」ブランドで統一して活動を行い、消費者に復興支援への参画による顧客満足を提供するとする。生産者・参加企業を増やし、綿栽培面積の拡大によって農業再生・雇用創出を目指している^{[8],[9]}。

これらの取り組みも「三方よし」を明示していないが、農業生産者が「売り手」、アパレル関連企業および消費者が「買い手」、被災地が「世間」であり、「三方よし」を理念としたものである。

¹² 星野リゾート HP (<http://www.hoshinoresort.com/environmental/date/basic.html>) によると、エコロジカルポイントの算出には、GPN（「グリーン購入ネットワーク」）が運営する「GPNエコチャレンジホテル旅館データベース」内の「エコチャレンジ・チェックリスト」を利用しているとする。

3.6 ケースのまとめ

3つのケースから、当該ケースにおける「三方よし」の内容をまとめたのが以下の表2となる。

表2 現代の「三方よし」のケース

	売り手よし	買い手よし	世間よし
グーグル	ユーザーに関連性のあるテキスト広告による高クリック率	ユーザーの利便性	金銭により検索結果順位を操作しない
アマゾン	小売業や個人へのeコマース機能の提供	テクノロジーによる利便性の提供	独立系ソフトウェアベンダーへ場の提供
星野リゾート リゾート	・リゾート所有者の収益改善		・環境保全への配慮
自動車メーカー A社 新車開発 原価企画	・サプライヤーの利益 ・妥当な理由による仕様・品質向上 ・妥当な理由によるコストダウン達成	・過剰と不足のない顧客満足度 ・顧客の購入できる販売価格	・品質事故防止 ・クレーム防止 ・リコール防止
東北コットンプロジェクト	・農地塩分除染 ・綿花生産	・震災復興 ・収益獲得	・被災地農業再生 ・農業雇用創出

上記のケースは、自社の利益を追求するため、持続的成長をするために、社会的責任を果たすことが必要だということである。そして、それが自社の経営戦略において強みとなることを示している。つまり、戦略的に「三方よし」のような利他的な行動目標を持つことが強みになる可能性を示している。戦後、富山県で創業しYKKを世界的なトップ企業を育てた故吉田忠雄YKK元社長は、「人に善を与えれば必ず巡って自分に善が戻る」という「善の循環」という経営理念をかかげた。それは自社の利益のため、成長のために他人の利益を回り社会に貢献する「三方よし」の経営戦略であった。その経営理念は今も同社の指針となっている^[10]。これら現代の企業ケースから「三方よし」がeビジネス中心とする未来企業の戦略的な業績指標になりえるという仮説が構築できると考える。

4. おわりに

「商人道」に含まれるモラルには矛盾があると考えられる。つまり、利己心に訴える動機づけによるモラルの向上には矛盾がある。「武士道」のようにモラルとは自発的なものであり利己主義であってはならないのではないかという疑問がどこまでも付いて回ることである。また、「三方よし」のようなモラルを利己心からおしつける矛盾である。これも「武士道」のように自らの信念にもとづき社員が行動することにはならないという矛盾である。「商人道」はこの指摘からは逃れることができない。どうしても「武士道」を極めることは理想であるように思えてしまう。「武士道」の理想的世界は美しく人を魅了するものである。これに対して、ルーマン（1992）^[11]はこれらの矛盾は、モラルそのものが内蔵する矛盾だという。すなわち「モ

ラルのバイナリー（二肢）・コードも、自分自身にそうしたコードを適用すると、パラドックスに行きつくということである。良いと悪いということを区別する、その区別自体が良いかどうか、われわれに決めることはできない。この問題のもとで、われわれ人間には明らかに天国が必要になる」という。つまり、現世で利他的行動（モラルに則した行動）のお返しである利益を得ることではなく、天国に行ってから現世での利他的行動のお返しである利益が巡ってくることを信じて自らの行動をしなければならなくなるという。しかし、現代は神が科学にその座をゆずってしまっているため、倫理を持ち続けるためには、バランスのある価値観の存在、そして弁証法による相反する目標のアウフヘーベン（止揚）が必要だとする。

本論文はeビジネスを中心とした現代のビジネスにおいて「商人道」を実現する「三方よし」の経営理念を戦略的に設定することが必要であることを考察しようという試みであった。そのため「商人道」に関する先行研究のレビューを行い、ケーススタディーをおこなった。インターネットが今後社会の中でより中心的な役割を果たすとすれば商取引の中心はネット上に移行し「ソーシャルコマース」が進展すると考えられる。そればすべて企業がeビジネス化することを意味しており「商人道」を企業倫理として戦略的に取り入れる必要に迫られる可能性がある。「商人道」を極めるために近江商人が行きついた経営理念・戦略が「三方よし」である。現代の企業が「商人道」と「三方よし」を今一度再検討し取り入れる必要性があることの問題提起ができたと考える。しかし、「三方よし」を取り入れることが企業の発展につながることの実証が必要であることは言うまでもない。この点については今後の課題としたい。さらなるケースの収集や統計的手法などを用いた研究をおこなっていきたいと考える。

謝辞

本論文は本学経営学部におけるeビジネスとファミリービジネスの講義を通して得られた問題意識が出发点になっている。このような貴重な機会を頂戴したことにこの場を借りて謝意を表したい。また、ケースメソッドによるディスカッションを一緒に行った「現代の近江商人」候補である学部生諸君にも感謝します。

参考文献

- [1] 末永國紀（2004）「近江商人学入門—CSRの源流『三方よし』」サンライズ出版。
- [2] 山岸俊男（2008）「日本の『安心』はなぜ、消えたのか—社会心理学からみた現代日本の問題点」集英社インターナショナル。
- [3] ジェイコブス、J.（2003）「市場の倫理 統治の倫理」日本経済新聞社。
- [4] 阿部謹也（2002）「世間学への招待」青弓社。
- [5] <http://www.google.co.jp/intl/ja/about/corporate/company/tenthings.html>。
- [6] http://www.amazon.co.jp/version2/b/ref=footer_about?ie=UTF8&node=52267051。
- [7] 青井倫一（2009）「星野リゾート：リゾート運営の達人を目指して」慶応義塾大学ビジネス・スクール。
- [8] 東北コットンプロジェクト ホームページ、<http://www.tohokucotton.com/>。
- [9] アパレルウェブ、ニュース（2011.7.14）「震災復興を目指す東北コットンプロジェクト発足」、<http://www.apalog.com/news/archive/3757>。
- [10] 日経ビジネス（2007.1.15）「特集 YKK 知られざる『善の経営』」
- [11] ルーマン、ニコラス（著）、土方昭（訳）（1992）「エコロジーの社会理論—現代社会はエコロジーの危機に対応できるか？」新泉社。